

2019年  
全球50强  
快速消费品企业

# 见证收获

(国际50强消费品巨头的) 近年努力实现了有机增长与利润率的双提升



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense

# 2018年 悄然丰收...

2017年,全球各大快速消费品公司凭借一系列令人眼花缭乱的巨额交易,先后抢占媒体头条,其中英美烟草公司(BAT)以610亿美元收购雷诺(Reynolds)公司而备受瞩目。2018年没有发生这样重磅的收购,但对全球50强企业来说,这一年仍是丰收之年,因为此前的并购活动开始结出硕果。

过去几年,全球50强企业一直争相收购各类公司,以适应快速增长的新型消费趋势,例如,人们越来越重视健康,消费者似乎永远不会停止对咖啡的热爱。这些收购行为正开始获得回报,回归有机销量增长,利润率达到创纪录水平。

在此基础上,2018年继续展开各种交易活动,以便持续推动产品组合向快速增长领域发展和巩固现有地位。由于没有大宗并购交易,并购交易价值较2017年下降48%,降至750亿美元,不过交易数量仍然较高(2017年为60宗,2018年为55宗)。

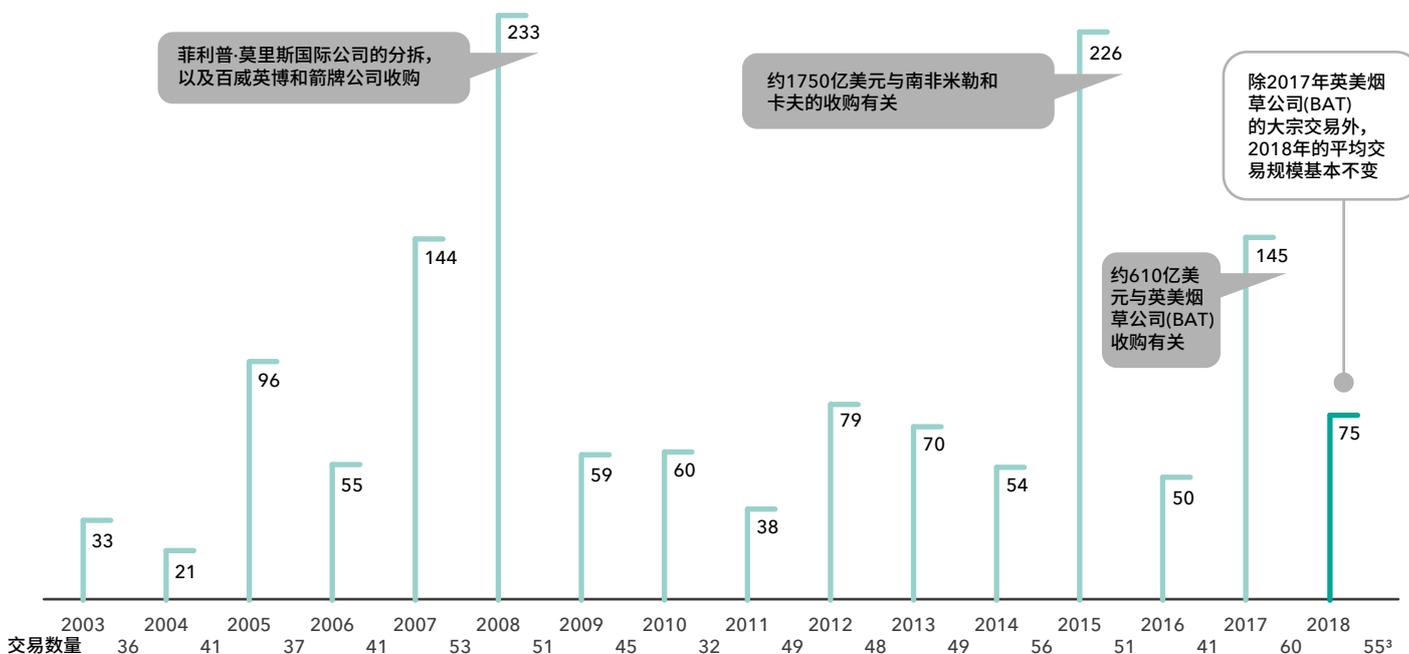
全球50强企业排名几乎没有变化,“按兵不动”取代了2017年动荡不安的局面。常上榜企业雀巢、宝洁和百事仍占据前三甲席位,只有5家公司的排名变化超过3位。中国烈酒生产商贵州茅台击败了巴西食品公司,成为唯一一家新上榜企业。

贵州茅台的上榜突显了一种长期趋势,即亚洲企业在全全球50强中的崛起。在2008-2018年的十年间,中国和日本的上榜企业从7家增至13家,占全球50强企业销售总额的15%。

零基预算(Zero Based Budgeting)继续为其全球50强采用者带来利润,但有机销量增长因此而持续受到影响。与此同时,高调支持零基预算的卡夫亨氏的衰败引发了人们的质疑,这种预算方法是否真的能兑现业务目标。

## 交易价值下降, 但交易数量仍保持较高水平

涉及全球50强的交易价值<sup>1</sup>, 2003-2018<sup>2</sup> (十亿美元)



1. 不考虑未披露价值的交易  
 2. 日期指交易公告日期。分析包括2018年宣布的交易。  
 3. 不包括全球50强非快速消费品部门为非快速消费品目的而执行的交易  
 资料来源: Mergermarket 的交易报告

### 我们如何编制全球50强报告

全球50强报告是全球50大快速消费品企业的年度快照。自首次发布以来历经17载, 已成为推动该行业发展的统计数据 and 重大主题方面的行业权威。

雀巢、宝洁和联合利华等行业巨头的排名首先依据快速消费品收入, 其次参考更广泛的业绩指标。相关信息来自每家企业的最新年度报告, 营业额以美元表示。增长率以每家企业报告所用的当地货币表示。

# 双喜临门

2018年,全球50强企业恢复了有机销量增长,同时达到了创纪录的盈利水平。

与往年相比,销量已成为2018年有机收入增长的主要驱动力  
2015-2018年有机增长明细<sup>1</sup>

报告有机增长的所有公司<sup>2</sup>



1. 不包括收购/撤资及汇率影响  
2. 50家公司中有20家报告了有机增长的可用时间序列数据和明细  
资料来源:年度报告;10K报告



## 有机销量增长的胜利之年

去年,我们曾提醒,全球50强企业过于依赖价格/组合来支撑有机增长,因为更灵活的小型竞争对手抢占了市场份额。2018年,大品牌企业扭转了这一局面:有机增长同比增长3.2%,其中1.8%来自销量,1.4%来自价格/组合。

这主要归因于两个因素。首先是先前对快速增长领域的投资获得了回报。其次是大品牌最终赶上了数字化程度更高的小型竞争对手(也可以说向后起之秀学习)。

### 1.) 先前对快速增长领域的投资获得了回报

啤酒烈酒公司帝亚吉欧(Diageo)依靠“Reserve”品牌的成功,实现了有机销量的持续增长。由于消费者对高端酒精饮料的需求不断增长,Tanqueray、Bulleit和Don Julio等品牌仍是酒吧的畅销产品。2017年,帝亚吉欧乘胜前进,收购了由好莱坞演员乔治·克鲁尼联合创办的龙舌兰酒公司Casamigos,在高端龙舌兰酒市场站稳脚跟。

### 2.) 向后起之秀学习

传统品牌突然发现自己需要与精通数字技术的挑战者展开竞争,这些挑战者巧妙地融合了在线销售渠道和先进的营销手段来赢得年轻客户群体。在化妆品领域,雅诗兰黛目前正与Glossier和Kylie Cosmetics(一个由拥有超级影响力的人物Kylie Jenner领衔的在线品牌,主要以线上销售为主)等直接面向消费者的品牌展开正面交锋。为了应对挑战,2018年雅诗兰黛采用了内容驱动营销支持的全渠道营销方式。该公司主要以可高度分享、视频引导的叙事模式活跃于社交媒体,帖子数量同比增加至少一倍。

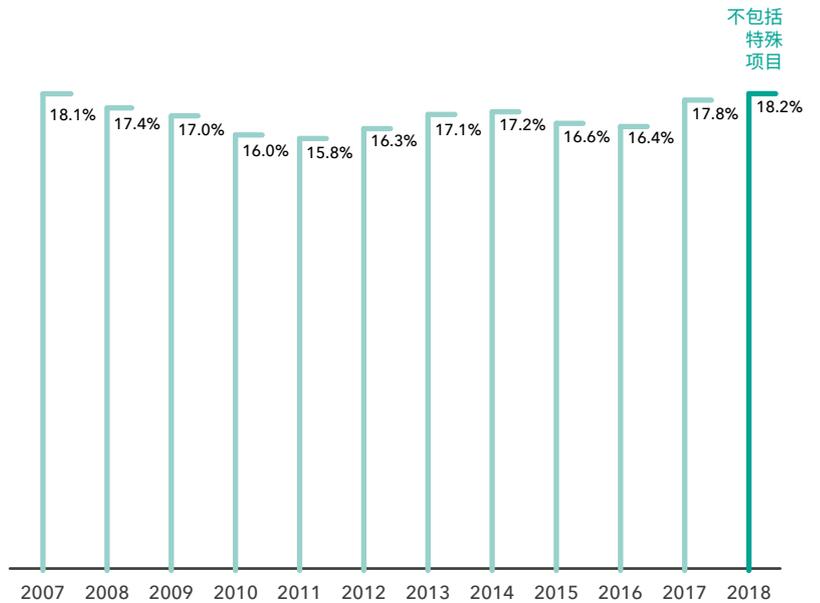


## 利润创历史新高

全球50强企业的盈利能力继续提高,达到18.2%,为2002年开始评比全球50强企业以来的最高水平。这是“高端化”现象和运营成本的有效管理共同作用的结果。

### 全球50强企业利润率增加0.4%,达到历史新高

全球50强快速消费品平均利润率<sup>1</sup>(%)



<sup>1</sup> 表示调整后的息税前利润/收入,调整后的息税前利润不包括一次性且不定期发生的特殊项目的影响,例如房地产销售收益和重大非现金减值  
资料来源:年度报告

### 1.) 高端盈利能力

2018年达到创纪录的盈利水平,在一定程度上源自于消费者对所有高端产品的持续需求。咖啡就是一个很好的例子,早餐时的速溶咖啡已经换成了咖啡机的浓缩咖啡(又是克鲁尼!)。这为餐饮生产商带来的好处是,与传统的咖啡粉或冻干速溶咖啡相比,胶囊咖啡创造的利润更高。

### 2.) 高效收益

2018年,全球50强企业继续提高成本效率,总运营成本较2017年下降0.2%。烟草行业表现优于其他所有行业,利润率增长1.7%。这得益于之前并购整合带来的协同效应,运营成本降低了0.5%。啤酒、烈酒以及食品和饮料的净利润率均有所增长,因为这两个行业都设法降低了运营成本,联合利华、可口可乐、亿滋和百威英博都通过其零基预算效率计划,成功降低了销售额中的运营成本比例。

# 2018年并购活动

## - 咖啡和快速消费健康产品(FMCH)

尽管2018年没有任何交易能与英美烟草公司(BAT)2017年大张旗鼓收购雷诺公司的交易相提并论,但并购活动仍在稳步进行。交易数量与去年同期基本持平(2017年为60宗,2018年为55宗),平均交易规模保持在14亿美元不变,不包括英美烟草公司(BAT)2017年的巨额交易。



然而,真正改变的是推动交易的背后因素。2017年是整合和进入全新地区市场的一年,而2018年交易的主要目标是加快向更高增长的新型产品领域的转变。例如,烟草公司奥驰亚集团(Altria Group)通过收购电子烟公司Juul,将业务扩展到电子烟领域。与此同时,雀巢收购了星巴克的消费性包装品业务,以加强其在咖啡市场的地位。

### 咖啡和快速消费健康产品(FMCH)推动并购

2018年十大并购交易中,有四笔与咖啡和消费者健康这两大快速增长领域有关。

#### 疯狂的咖啡豆

2015年至2018年,全球咖啡市场增长了5%。这在很大程度上是由“高端化”推动的,生产商通过推出更高档的产品获得更高的利润率。

消费者越来越在意咖啡的声誉,因此推动咖啡高档化的产品领域不止一个,而是三个。

第一个推动咖啡高档化的产品领域是咖啡豆(参见上文“高端盈利能力”)。第二个推动咖啡高档化的产品领域是高品质“手工”咖啡,强调生产技术和口味。最后,还有冷萃咖啡和即饮罐装咖啡。种类繁多加上高档的包装,可卖出更高的价格。种类繁多加上高档的包装,可卖出更高的价格。

难怪各大品牌都在奋力争夺这一市场,JAB控股公司和雀巢等公司都在大举收购。2018年,可口可乐收购了咖世家(Costa Coffee),也加入了竞争。这一举措有助于提高产品多样性,不再依赖已失去对年轻消费者的吸引力的含糖碳酸饮料。与此同时,可口可乐还可以利用自己在饮料领域的专业知识,推出冷萃咖啡和即饮咖啡产品系列。

#### 快速消费健康产品(FMCH)的收购

过去几年,传统制药公司一直在向快速消费品企业出售他们的消费保健品,以便自己专注于核心药物产品线。对于在消费保健品方面已经具备品牌建设和市场开拓能力的快速消费品公司来说,这一举措具有重要意义。此外,这也使它们有机会进入不断增长的保健品市场。

2018年发生了两起重大的快速消费健康产品(FMCH)的收购。联合利华收购了葛兰素史克(GSK)的营养和消化产品组合,从而获得了好立克(Horlicks)、Tums和伊诺(Eno)抗酸药等品牌。与此同时,宝洁收购了默克的消费保健品部门,从而提高了在消费保健品方面的技术能力,并在其现有分销网络上销售Seven Seas、Vivera和Bion3等品牌。

## 稳定格局

与2017年相比,全球50强企业排行榜大致保持不变,企业及其排名没有显著变化。事实上,只有一家企业脱离榜单并由新企业替代,由于巴西雷亚尔贬值导致巴西食品公司“告别”榜单,而中国烈酒生产商贵州茅台由于其明星产品白酒(一种历史悠久的粮食酒)强劲的销售势头而进入榜单。

只有5家企业的排名变化超过3位。值得注意的是,英美烟草公司(BAT)并入了新收购的雷诺公司,排名上升了6位,而中国乳品企业伊利和蒙牛通过有机增长,分别上升了9位和4位。由于美国人对摩森康胜(Molson Coors Brewing)啤酒产品敬而远之,令其排名下降了5位,降幅最大。

## 2018年明星企业

这并不是表示全球50强企业已经停滞不前:我们已经确定,有5家企业在销售和/或利润方面表现优于同行。这五家企业之所以脱颖而出,是因为它们发现了快速增长的消费市场并采取行动为之提供服务。可口可乐和伊利赢得了关注健康的群体,雅诗兰黛在网络上吸引了千禧一代,而贵州茅台则满足了中国人对高档烈酒的渴望。

由于巴西雷亚尔贬值导致巴西食品公司“告别”榜单,而中国烈酒生产商贵州茅台进入榜单

## 2018年明星企业

排名	企业	理由	评价
9		强劲的有机销售额和利润增长	有机销售额增长5%,利润率增长6.6%,在全球50强中增长最快
29		强劲的销售增长	销售额增长16%,在全球50强企业中排名前五
34		强劲的销售增长	销售额增长18%,超过了本土和全球竞争对手
46		强劲的销售增长,同时提高了利润率	销售额增长25%,位于全球50强企业的前列,利润率增长4%
47		销售增长持续改善	资生堂销售额继2017年增长17%后,在2018年进一步增长9%

# 明星企业

# Coca-Cola

## 新口味促进增长



2018年可口可乐公司实现了5%的有机销售增长,6.6%的利润率增幅超过了其他同行企业,加快了建设“全品类饮料”公司的步伐。

可口可乐公司发现了一个问题:越来越注重健康的北美年轻消费者开始避开使用人工甜味剂制成的饮料,转而青睐具有异国风味的水产品和奶昔。2018年1月,其营销部门全力推出了四种新的健怡可口可乐口味,姜汁清柠味(Ginger Lime)、车厘子味(Feisty Cherry)、橙味(Zesty Blood Orange)以及芒果味(Twisted Mango),同时采用全新设计的细罐包装推出市场。该公司的年度报告称此次重新定位取得了“成功”。

### SMARTWATER = 财务成功

可口可乐公司推出了更多高端产品,推动了有机价格增长。例如高端水品牌SmartWater的拓展。两种新产品,抗氧化SmartWater和碱性SmartWater,巧妙地利用了两个“健康”的热门词汇,吸引着当今有健康意识的消费者。



案例研究

# 明星企业

ESTÉE  
LAUDER  
COMPANIES

## 零售业改头换面

“实体店与电子商务”之争已是老生常谈。

现代美容产品消费往往来自于多个零售渠道。雅诗兰黛意识到了这一趋势，将实体店重新定位为打造品牌的工具，而不是单纯的销售点。例如，2018年6月，雅诗兰黛在卡塔尔机场开设了快闪旅游零售店，提供迷你面部护理、定制礼品包装和数码iMatch工具等体验，帮助客户找到完美的粉底色调。由此带来的品牌体验，与其说是与这家化妆品巨头增长最快的零售渠道电商竞争，不如说是一种补充措施。此外，雅诗兰黛还大量使用社交媒体来刺激销售，在过去一年里，帖子数量增加了一倍多（参见上文“向后起之秀学习”）。





「雅诗兰黛大量使用社交媒体来刺激销售, 在过去一年里, 帖子数量增加了一倍多」

# 东方的希望： 崛起 中国

尽管2018年的全球50强企业排名没有出现大幅波动,但中国烈酒公司贵州茅台的上榜突显了一种长期趋势:日本和中国企业的崛起。

过去十年，全球50强企业中的亚洲公司从7家增加到了13家。在此期间，中国企业从零增长到五家，销售增长超过了日本同行。

这种持续成功似乎与宣称中国经济缓慢增长的新闻标题相悖。然而，中国的食品和饮料行业却是个例外，该行业的增长速度几乎是全球同行的两倍。主要有三个原因。首先是中国三四线城市中产阶级的崛起。迄今为止，这些地方一直被西方品牌所忽视，从而让本土品牌占尽先机。其次，日本和中国企业都对产品创新投入了大量资金，并且扩大了地域范围和销售渠道。推动增长的第三个因素便是向新兴市场扩张。

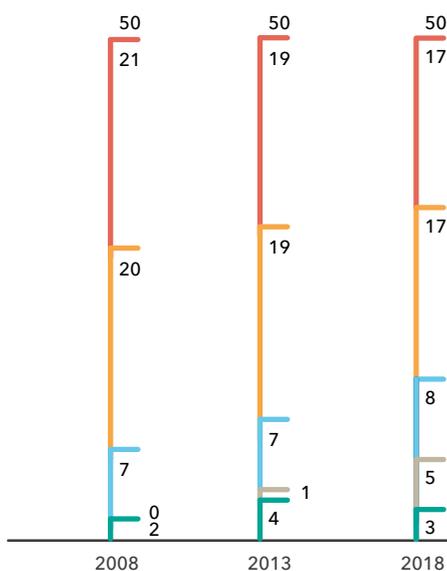
这三个因素无疑将确保未来几年将有更多中国企业进入全球50强。然而，它们的成功并非稳操胜券：2018年全球50强亚洲企业的平均利润率为14%，远低于18%的全球平均水平。随着国内竞争加剧，利润率也面临着越来越大的下行压力，2018年大多数亚洲巨头的利润率都出现了负增长。

# 中国的食品和饮料行业的增长速度几乎是全球同行的两倍

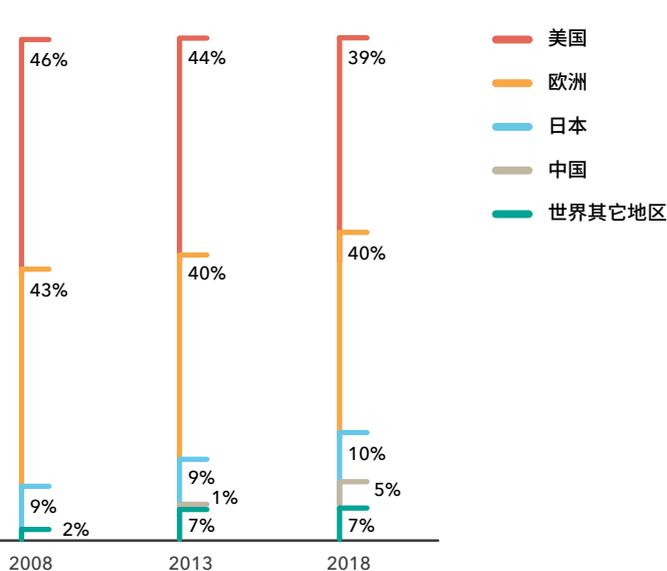
## 亚洲巨头变得越来越重要，公司数量几乎翻了一番，占全球50强企业销售总额的15%

全球50强企业的地域演化

全球50强中亚洲巨头的数量



按国别划分的全球50强企业的收入占比



资料来源：2009年和2014年OC&C全球50强报告；年度报告



案例研究

# 明星企业



## 在快速发展的乳品市场实现飞速增长

我们的明星企业之一中国乳制品公司伊利2018年业绩喜人，销售额同比增长17.8%。

自2013年以来，为了抓住增长市场（例如，越来越注重健康的中国年轻消费者），该公司发布了200多款新产品。例如，在2017年，该公司推出了全新的植物蛋白豆奶饮料，并采用迎合千禧一代喜好的包装设计。为了回应可口可乐公司的北美战略，伊利公司还投资了一个天然水项目，力图在瓶装水领域取得立足之地。

除了创新举措，伊利公司还通过拓展地理范围来提高销量。自2005年以来，该公司一直专注于向低线城市销售产品，2015年拥有11万个农村销售点，到2017年已增加至53万个农村销售点。

伊利公司为支持上述两种策略花费了业内最高的广告费用（约12%），确保伊利品牌成为城市影响力人士和农村劳动者的首选。



# 明星企业



## 白酒, 中国百亿美金的超级品类

如果请西方人列举一款高端烈酒, 可以肯定他们不会提到白酒。然而, 白酒却是世界上最受欢迎的一种酒类。

这种历史悠久的中国烈酒是由高粱、小麦、大米和玉米按照不同配比混合酿制, 酒精度在50-60%以上。

这也是中国酒类生产商贵州茅台2018年进入全球50强的原因。提高明星白酒产品的价格, 使贵州茅台实现了25%的年销售额增长——在全球50强企业 中位居第一。这是通过营销手段实现的, 目的是将该品牌定位为节日和商务活动的首选高档饮品。

与伊利一样, 茅台通过扩大销售渠道巩固了市场领先地位。例如, 它的小型商店网络从2015年的约2000多家增至2017年的约3000多家。此外, 它还与电商巨头合作, 增加销量。



贵州茅台实现了25%的年销售额增长——在全球50强企业中位居第一

# 零基预算是否已经过时？

2015年，市场掀起了一股“零基预算”的热潮。这是上世纪60年代开始使用的一种成本规划方法，近年来，激进的快消品投资公司3G令其再次流行起来。

虽然它的回归最初“风靡一时”，但在2018年各大公司的年度报告中，提及零基预算的次数明显减少，这表明它再次失宠。

这可能是由于采用零基预算的卡夫亨氏最近遇到了麻烦。2019年初，该公司减记154亿美元，并披露美国证券交易委员会正在调查其采购会计实务。再加上息税折旧摊销前利润停滞不前和有机增长缓慢，使他们使用的零基预算成为关注的焦点。

从分析师到媒体的行业评论人士都在质疑，零基预算是否是导致这些公司陷入困境的罪魁祸首。一些尖刻的评论称，该公司实施零基预算的做法“有损声誉”和“糟糕透顶”，完全没有提升这种方法的知名度。

尽管如此，在全球50强使用零基预算的企业中，多数企业的利润率自采用以来都有所提高。然而，正如我们去年提到的，与未采用者相比，采用零基预算的公司在有机收入增长方面似乎表现不佳。这表明，零基预算虽然有助于提高效率，但对企业应对增长挑战无益。

由于零基预算仍处于起步阶段，我们仍无法判断它是否会实现承诺的回报：卡夫亨氏的困境只是个别现象，还是对未来的警示？

这表明，零基预算虽然有助于提高效率，但对企业应对增长挑战无益



## 2018年全球50强企业排行榜

排行榜	2018/2017 年变化		企业	国家	2018年杂货销售额 (单位:百万美元) <sup>1</sup>	2018与2017年杂货销售额变化 百分比,以本地货币计算销售额 <sup>2</sup>
	变化	排名				
1	◆	-	雀巢	瑞士	\$93,400	2.1%
2	◆	-	宝洁	美国	\$66,335	2.8%
3	◆	-	百事公司	美国	\$64,661	1.8%
4	◆	-	联合利华	英国/荷兰	\$60,120	-5.1%
5	◆	-	百威英博	比利时	\$54,619	-3.2%
6	◆	-	巴西JBS公司	巴西	\$49,044	12.4%
7	◆	-	泰森食品	美国	\$40,052	4.7%
8	▲	+6	BAT	英国	\$32,656	25.2%
9	▼	-1	可口可乐	美国	\$31,856	-10.0%
10	◆	-	欧莱雅	法国	\$31,766	3.5%
11	▼	-2	菲莫国际	美国	\$29,625	3.1%
12	▼	-1	达能	法国	\$29,070	-0.6%
13	▲	+2	喜力	荷兰	\$26,499	4.0%
14	▼	-2	卡夫亨氏	美国	\$26,259	0.7%
15	▼	-2	亿滋	美国	\$25,938	0.2%
16	◆	-	阿丹米	美国	\$24,831	10.9%
17	◆	-	万洲国际	中国	\$21,283	-0.1%
18	▲	+1	三得利	日本	\$20,383	4.3%
19	▼	-1	奥驰亚集团	美国	\$19,513	0.5%
20	▲	+2	日本烟草	日本	\$18,974	3.3%
21	◆	-	朝日啤酒	日本	\$18,765	1.6%
22	▼	-2	金佰利	美国	\$18,434	0.7%
23	▲	+3	利洁时	英国	\$16,796	10.0%
24	▲	+1	帝亚吉欧	英国	\$16,148	0.9%
25	▼	-2	通用磨坊	美国	\$15,740	0.8%

1.销售额不包括消费税

2.变化百分比不包括消费税

## 2018年全球50强企业排行榜

排行榜	2016/2017 年变化		企业	国家	2018年杂货销售额 (单位:百万美元) <sup>1</sup>	2018与2017年杂货销售额变化 百分比,以本地货币计算销售额 <sup>2</sup>
	变化	排名				
26	▼	-2	高露洁-棕榄	美国	\$15,544	0.6%
27	▲	+1	宾堡集团	墨西哥	\$14,993	7.8%
28	▼	-1	强生	美国	\$13,853	1.8%
29	▲	+1	雅诗兰黛	美国	\$13,616	15.8%
30	▼	-1	Essity	瑞典	\$13,614	8.4%
31	▲	+1	路威酩轩集团	法国	\$13,249	5.6%
32	▼	-1	家乐氏	美国	\$12,312	6.0%
33	◆	-	汉高	德国	\$12,228	-1.4%
34	▲	+9	伊利集团	中国	\$11,891	17.8%
35	▲	+1	麒麟啤酒	日本	\$11,748	5.7%
36	▼	-2	皇家菲仕兰康柏尼	荷兰	\$11,563	-4.1%
37	▲	+1	日本火腿	日本	\$11,494	5.6%
38	▼	-1	花王	日本	\$10,824	-1.7%
39	▲	+2	邦吉	百慕大	\$10,820	12.8%
40	▼	-5	摩森康胜	美国	\$10,770	-2.1%
41	▼	-2	保乐力加	法国	\$10,598	-0.3%
42	▲	+4	蒙牛乳业	中国	\$10,420	14.7%
43	▼	-3	帝国烟草	英国	\$10,347	-0.8%
44	▼	-2	爱氏晨曦	丹麦	\$10,301	-1.1%
45	◆	-	嘉士伯	丹麦	\$9,891	3.0%
46	▲	+12	贵州茅台	中国	\$9,813	25.4%
47	▲	+2	资生堂	日本	\$9,657	9.2%
48	▼	-4	荷美尔食品公司	美国	\$9,546	4.1%
49	▲	+1	康师傅	中国	\$9,064	3.0%
50	▼	-2	山崎面包	日本	\$8,973	0.9%

**办事处**

贝洛哈里桑塔

波士顿

香港

伊斯坦布尔

伦敦

米兰

慕尼黑

纽约

巴黎

圣保罗

上海

华沙

**主要联系人**

合伙人 Will Hayllar

[will.hayllar@occstrategy.com](mailto:will.hayllar@occstrategy.com)

合伙人 徐晋

[adam.xu@occstrategy.com](mailto:adam.xu@occstrategy.com)

联席合伙人 江宜隽

[leo.chiang@occstrategy.com](mailto:leo.chiang@occstrategy.com)



**OC&C**  
Strategy consultants